

**КАДРОВА Г. Р.**

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Аннотация.** Деятельность современной организации состоит из большого количества повторяющихся бизнес-процессов. Эффективным средством оптимизации и минимизации рисков деятельности организации является процессный подход. Основной задачей его внедрения является быстрое перестроение взаимосвязанных бизнес-процессов в зависимости от изменяющихся внутренних и внешних факторов среды.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, процессный подход, реинжиниринг, моделирование бизнес-процессов, регламентация бизнес-процессов.

**KADROVA G. R.**

**PROCESS APPROACH TO MODERN ORGANIZATION MANAGEMENT**

**Abstract.** The activities of modern organization include a large number of repetitive business processes. The process approach is an effective way of optimizing and minimizing the organization risks. The main objective of the process introduction is a fast rebuild of interrelated business processes in accord with the changing internal and external factors.

**Keywords:** business process, process approach, reengineering, simulation of business processes, regulation of business processes.

Производственно-экономическая деятельность современных предприятий в значительной мере базируется на принципах, сформулированных Адамом Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние наций», опубликованном еще в 1776 году. Он сформулировал принципы организации труда в промышленности, которые стали революционными и предложил разбить производственный процесс на элементарные (простые) задачи, с целью закрепления каждой из них за конкретным рабочим. При этом от рабочих не требовалось высокой квалификации и выполнения работы полностью. Достаточно было лишь специализации на одной или нескольких конкретных задачах. Эти принципы эффективны для массового производства, однако не соответствуют требованиям современной индустрии, так как продукция ориентирована на специализированные группы потребителей.

В современном мире деятельность компании состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, нацеленных на достижение определенных целей. В этих условиях эффективность деятельности компании, объем ее прибыли и

конкурентоспособность зависят в определенной мере от рациональности реализации бизнес-процессов [4; 6]. Только в период кардинального реинжиниринга предприятия начинают эффективно осуществлять регулярные, устойчивые бизнес-процессы развития, выполняющие специальные функции, которые составляют новый вид деятельности по развитию. Методической основой процессов реинжиниринга предприятия должен стать процессный подход [1]. Центральное место в процессном подходе занимает понятие бизнес-процесса, представляющего собой целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (см. рис. 1).

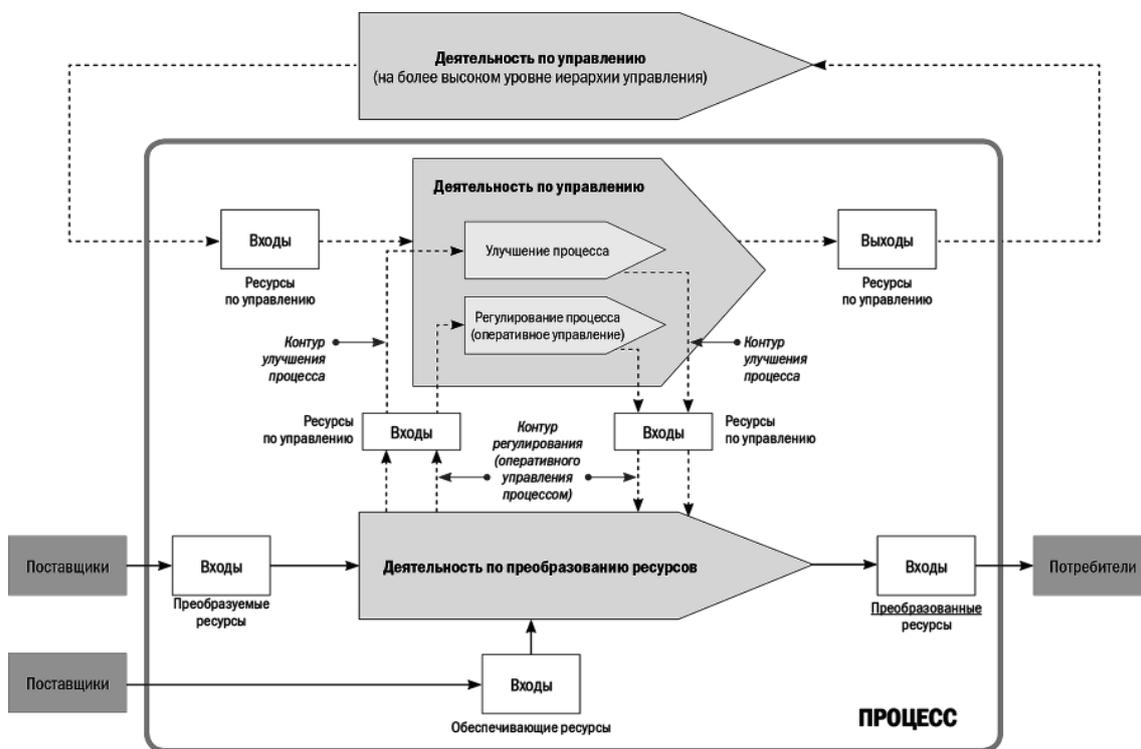


Рис.1. Структурная схема бизнес-процесса.

Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающиеся выходом, созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю товар (услугу), удовлетворяющую его по качеству, стоимости, срокам и сервису. Под входом или входами следует понимать ресурсы. С точки зрения состояния ресурсы могут храниться, перемещаться, находиться в состоянии обработки. Если необходим ресурс для выполнения какого-либо процесса, то он может рассматриваться как вход с точки зрения данного процесса. А ресурс, преобразованный в процессе выполнения этого процесса и получивший определенную ценность для потребителя – в качестве выхода.

Таким образом, они движутся, хранятся, преобразуются. Выход одного процесса может быть входом для другого, рассматривая в конкретных случаях.

Существует возможность объединения бизнес-процессов в агрегированные процессы, в литературе их называют бизнес-процессами высокого уровня, сквозными, комплексными или сложными. Целесообразно различать три уровня агрегирования, на которых они имеют особые характеристики: бизнес-функции, деятельности и контекстный уровень.

Отдельные взаимосвязанные бизнес-процессы формируют бизнес-функцию, ключевой характеристикой которой можно считать однотипность, определяющую направленностью бизнес-процессов на одинаковые ценности. Существует определенная связь между организационной структурой и бизнес-функциями (как набором однородных бизнес-процессов): функциональные подразделения, как правило, специализированы на их выполнении внутри организации. Однако возможны межфункциональные бизнес-процессы, которые пронизывают несколько функциональных подразделений, что должно обязательно учитываться в процессе проектирования системы управления. Именно здесь возникают непонимание, разногласия и конфликтные ситуации, поскольку владелец такого бизнес-процесса взаимодействует с руководителями ряда функциональных подразделений.

Деятельность – это устойчивый набор бизнес-функций, касающийся определенного вида деятельности организации. Особенными видами деятельности, происходящими во всех организациях, следует считать, управленческую и обеспечивающую деятельность.

Высший уровень органического объединения всех бизнес-процессов внутри организации – контекстный уровень или «бизнес-система». Здесь происходит формирование ее целей, определяются границы и направления взаимодействия с внешними объектами по отношению к ней [3].

Одним из первых этапов перестройки процессов является выделение и классификация бизнес-процессов. Процессы организации могут быть разделены на три основных вида по характеру деятельности и создаваемому продукту: основные бизнес-процессы; вспомогательные бизнес-процессы; бизнес-процессы управления. К основным – относятся процессы, которые ориентированы на производство продукции или оказание услуг, представляющих ценность для потребителей и обеспечивающие основной доход для организации. К основным бизнес-процессам относят процессы производства, снабжения и сбыта, а также процессы, добавляющие ценность продукции для потребителя: маркетинг, хранение, поставка продукции, сервисное обслуживание и др.

Вспомогательные бизнес-процессы – это процессы, обеспечивающие ресурсами основные бизнес-процессы. К ним относят: повышение квалификации кадров, сервисное

обслуживание оборудования, ИТ-обеспечение, административно-хозяйственное и финансовое обеспечение организации.

Бизнес-процессы управления – это бизнес-процессы, которые соединяют между собой весь комплекс процессов организации в единую систему, формируют при этом границы руководства в целом, включающий стратегическое управление, планирование и контроль [5].

Важным элементом разработки и внедрения модели управления бизнес-процессами на основе процессного подхода является применение бизнес-моделирования. Моделирование бизнес-процессов – это эффективное средство поиска путей оптимизации деятельности предприятия, средство прогнозирования и минимизации рисков, возникающих на различных этапах реорганизации предприятия. С помощью этого метода возможно дать стоимостную оценку каждому отдельному процессу и всем бизнес-процессам организации в совокупности [9].

В настоящее время моделирование бизнес-процессов можно выполнять с применением различных подходов, методологий и инструментальных средств – в зависимости от требований к модели в каждом конкретном случае. Любая методология (методика) включает три основные составляющие:

- теоретическая база;
- описание шагов, необходимых для получения заданного результата;
- рекомендации по использованию как отдельно, так и в составе группы методик.

В современных условиях для описания, моделирования и анализа бизнес-процессов используются несколько типов методологий. К числу наиболее распространенных типов относятся следующие методологии:

- моделирование бизнес-процессов (Business Process Modeling);
- описание потоков работ (Work Flow Modeling);
- описание потоков данных (Data Flow Modeling).

Наряду с перечисленными методологиями широко используется методология структурного описания бизнес-процессов – стандарт США IDEF0. Подход IDEF0 разработан на основе методологии структурного анализа и проектирования SADT. В настоящее время развитие методологии IDEF0 сопряжено с развитием поддерживающих ее инструментов – программных продуктов для моделирования бизнес-процессов (например, Casewise, Business Studio и т.д.). Методология IDEF0 предоставляет прекрасные возможности для описания бизнес-процессов организации на верхнем уровне с акцентом на управление процессами. Нотация позволяет отражать в модели процесса обратные связи различного типа: по информации, по управлению, движению материальных ресурсов. Продуманные

механизмы декомпозиции модели процесса в IDEF0 существенно упрощают работу аналитика. При этом следует учитывать, что модели в нотации IDEF0 являются структурными и предназначены для описания бизнеса на верхнем уровне. Их основное преимущество состоит в возможности создания модели верхнего уровня и описания управления процессами организации.

С помощью методологии семейства IDEF можно эффективно отображать и анализировать модели деятельности широкого спектра сложных систем в различных разрезах. При этом ширина и глубина обследования процессов в системе определяется самим разработчиком, что позволяет не перегружать создаваемую модель излишними данными.

С целью введения в действие будущего бизнес-процесса необходим переход к следующему этапу – разработке регламентов системы процессного управления организацией и регламентации бизнес-процессов. Сущность этого этапа состоит в создании документов, регламентирующих деятельность руководителей и сотрудников по выполнению процессного управления. Для этого необходимо выполнение следующих действий:

- 1) разработка концептуальной схемы процессного управления;
- 2) разработка перечня регламентирующих документов системы процессного управления;
- 3) разработка плана действий по созданию регламентирующих документов и организации работы;
- 4) утверждение регламентирующих документов (см. рис. 2).

Период выполнения указанных действий зависит от размеров организаций и их специфики. Для средних и небольших организаций этот период составляет в среднем 1,5 -2 месяца.

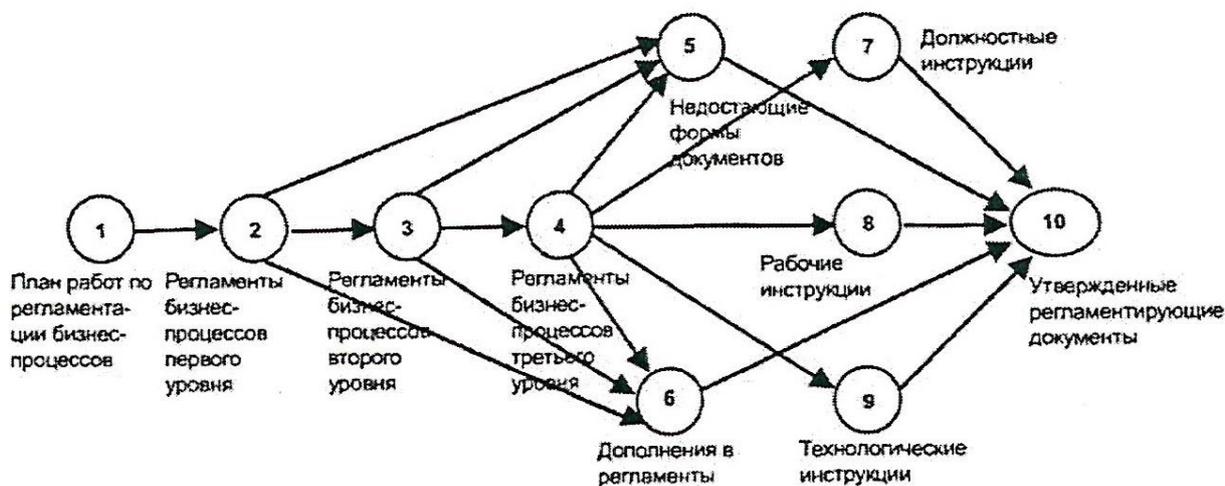


Рис. 2. Сетевой график регламентации бизнес-процесса.

Революционность процессного подхода состоит в отказе от традиционных правил и предположений по управлению предприятием, которые имеют оттенок устаревших и неэффективных методов и являются неуместными для современного и будущего бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов означает, по сути, решительную, стремительную, глубокую, специфичную перестройку основ внутрифирменной организации и управления. Основная задача внедрения процессного подхода является адекватное и быстрое перестроение взаимосвязанных процессов в зависимости от изменяющихся внутренних и внешних факторов среды. Управление бизнес-процессами – концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на такие принципы, как:

- понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счет моделирования бизнес-процессов с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов;
- возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем [7].

В рамках концепции внедрения процессного управления организацией могут быть сформулированы принципы процессного управления:

- создание и постоянное совершенствование системы бизнес-процессов;
- постоянное совершенствование системы показателей для управления бизнес-процессами;
- оперативное управление бизнес-процессами на всех уровнях;
- регламентация бизнес-процессов;
- постоянное совершенствование корпоративной культуры;
- постоянное внедрение новых, более эффективных технологий выполнения бизнес-процессов, осуществление их автоматизации [5].

Таким образом, применение процессного подхода в управлении предприятием с каждым годом набирает обороты и входит в сознание общества России. Некоторые отечественные организации уже работают над улучшением своих бизнес-процессов в рамках концепции, что повышает эффективность их работы, способствует снижению издержек, без увеличения штата сотрудников сокращает время обслуживания потребителей. Построение системы процессного управления позволит организации лучше понять взаимосвязи отдельных аспектов деятельности и повысить ее эффективность. Применение процессного

подхода к организации бизнеса обеспечивает конкурентные преимущества, что является успешным шагом в будущую деятельность.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Эксмо, 2009. – 229 с.
2. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов (документирование, анализ, управление, оптимизация). – М.: Азбука, БМикро, 2002. – 305 с.
3. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
4. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 244 с.
5. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
6. Зинина Л. И., Ефремова Л. И. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 77–83.
7. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 256 с.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
9. Mayer R. J., de Witte P. S. Delivering Results: Evolving BPR from Art to Engineering [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ideal.com](http://www.ideal.com).